

Eeva Vallin

ESIHENKILÖIDEN KÄSITYKSET TYÖHYVINVOINNISTA SUHTEESSA TYÖN IMUUN

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Eeva Vallin: Esihenkilöiden käsitykset työhyvinvoinnista suhteessa työn imuun

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma

Huhtikuu 2020

Selvitän tutkielmassani esihenkilöasemassa toimivien käsityksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin tekijöistä, sekä näiden käsitysten suhdetta työn imuun. Lisäksi olen kiinnostunut vastuunjaosta työhyvinvoinnin toteutumisessa. Esihenkilöiden työhyvinvointia koskevien käsitysten selvittäminen on tärkeää, koska esihenkilöt voivat toiminnallaan vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on olennaista yksilön, organisaatioiden sekä yhteiskunnan kannalta. Kysyn tutkimuksessani, minkälaisia käsityksiä esihenkilöasemassa toimivilla on työhyvinvoinnista.

Peilaan esihenkilöiden työhyvinvointikäsityksiä positiivista työhyvinvointia kuvaavaan työn imun käsitteeseen. Työn imu voi syntyä itseohjautuvuusteoriaan perustuvien psykologisten perustarpeiden täyttyessä sekä työn sisältäessä työn voimavaroja ja työntekijän yksilöllisten voimavarojen ollessa positiivisia. Johtamistavalla voi olla myös vaikutusta työn imun toteutumiseen.

Tutkimusaineistonani on työhyvinvointi-teemaa koskevat osat seitsemästä johtavan sosiaalityöntekijän teemahaastattelusta. Aineisto on sekundaariaineisto ja sain sen käyttöön Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston Palveluportaali Ailasta aineiston luovuttajan luvalla. Analysoin aineiston käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Analyysi eteni aluksi aineistolähtöisesti ja käsitteellistämisen vaiheessa toin analyysiin mukaan työn voimavarat ja työntekijän yksilölliset voimavarat, joiden mukaan analyysin yläluokat muodostuivat.

Analyysin perusteella esihenkilöiden käsitykset työhyvinvoinnista sisältävät laajan kirjon erilaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin tekijöitä löytyy kaikista työn voimavarojen osa-alueista. Myös työntekijän yksilöllisillä voimavaroilla on esihenkilöiden käsitysten mukaan vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat aineistossa lisäksi sellaisia, jotka edesauttavat myös psykologisten perustarpeiden toteutumista. Käsitykset siis edesauttavat toteutuessaan työn imun kokemusta ja hyvää työhyvinvointia. Esihenkilöllä on näin ollen valmius työhyvinvointia tukevaan johtamiseen. Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu aineiston perusteella esihenkilölle, alaiselle ja työterveyshuollolle. Tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia myös muilla aloilla työskenteleviä esihenkilöitä, koska johtavien sosiaalityöntekijöiden koulutustausta voi vaikuttaa heidän käsityksiinsä yksilön hyvinvoinnista.

Avainsanat: työhyvinvointi, työn imu, itseohjautuvuusteoria, työn voimavarat, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Työn imu.....	4
2.1.1	Itseohjautuvuusteoria.....	5
2.1.2	Työn voimavarat ja työntekijän yksilölliset voimavarat	6
2.2	Johtaminen ja työhyvinvointi.....	9
3	Tutkimuskysymys, aineisto ja menetelmät.....	10
3.1	Tutkimuskysymys	10
3.2	Esihenkilöiden teemahaastattelut.....	10
3.3	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	12
3.4	Eettiset kysymykset	13
4	Käsitykset työhyvinvoinnista	13
4.1	Tehtävää ja työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat	14
4.2	Sosiaaliset työn voimavarat	16
4.3	Organisatoriset työn voimavarat	18
4.4	Työntekijän yksilölliset voimavarat.....	20
5	Johtopäätökset	21
	LÄHTEET	25
	LIITTEET.....	28

1 Johdanto

Työhyvinvoinnista on kirjoitettu paljon yliopiston kurssikirjallisuutenakin käytettäviä teoksia ja artikkeleita (esim. Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017; Pyöriä 2012). Kirjojen ja artikkeleiden perusteella voisi ajatella, että työhyvinvoinnista ja sen perustasta on niin paljon tietoa, että siitä osattaisiin pitää huolta myös käytännössä. Mediassa kirjoitetaan kuitenkin tänä päivänä paljon työuupumuksesta, joten tutkimuskirjallisuudesta löytyvät näkemykset ja suositukset eivät näyttäisi päätyvän ainakaan aina käytäntöön.

Työterveyslaitoksen (2019) tuoreessa tiedotteessa kerrotaan, että ”esimiehen tapa toimia, asenne ja puhetapa vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin”. Työhyvinvoinnin tukemisella on merkitystä kansantaloudelle mielenterveysongelmista aiheutuvien kulujen ja työttömyysasteen heikentymisen kautta (Työterveyslaitos 2019). Työhyvinvoinnilla on lisäksi vaikutusta organisaatioiden tuottavuuteen, minkä takia ymmärrys työhyvinvoinnista on myös tarpeellista. Esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa työhyvinvoinnin edistämässä. (Manka & Manka 2016, 8–9.) On siis tärkeää, että esihenkilöillä olisi työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä asioista käsitys, joka edesauttaa hyvää työhyvinvointia. Tavoitteeni tässä tutkielmassa onkin selvittää näitä käsityksiä sekä tekijöitä, joita työhyvinvoinnin taustalla ajatellaan olevan. Selvitän käsityksiä kysymällä, minkälaisia käsityksiä esihenkilöasemassa toimivilla on työhyvinvoinnista. Peilaan löytyviä vastauksia työhyvinvoinnin psykologisiin tekijöihin keskittyen erityisesti työn imuun työhyvinvoinnin kuvaajana.

Aikaisempien tutkimusten perusteella esihenkilöiden toiminnalla on vaikutusta alaisten hyvinvointiin (esim. Artz, Goodall & Oswald 2017; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010). Artz ja muut osoittavat esihenkilön kompetenssin ja mahdollisuuden tehdä alaistensa työtä tukevan työntekijöiden hyvinvointia (Artz ym. 2017, 441). Myös esihenkilöiden oma hyvinvointi voi vaikuttaa työntekijöiden stressin ja hyvinvoinnin kokemuksiin (Skakon ym. 2010, 134). Käsitykset työhyvinvoinnista eivät myöskään ole ongelmattomia. Juhani Tarkkonen (2016) esittää väitöskirjassaan, että työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyy uskomuksia, jotka ovat ongelmallisia työhyvinvoinnin edistämisen

kannalta. Uskomukset haittaavat työhyvinvoinnin kaikkien osa-alueiden huomioimista ja vastuunottoa organisaatioitasolla. (Tarkkonen 2016, 212.)

Myös suomalaisissa pro gradu -tutkielmissa on viime vuosina lähestytty tutkielmani aihetta. Diskurssianalyttisessä tutkielmassa, joka koski työntekijöiden työhyvinvoinnille antamia merkityksiä, työhyvinvointi näyttäytyi monipuolisena käsitteenä (Keuramo 2018, 72). Sampo Keuramo (2018, 71) pitää kuitenkin tärkeänä, että työhyvinvointiin liittyvää laadullista tutkimusta tehdään lisää, jotta ymmärrys käsitteestä paranee, ja saadaan selville, mitä työhyvinvoinnilla oikeasti tarkoitetaan. Katriina Ahtee (2015) tarkasteli pro gradu -tutkielmassaan esihenkilöiden sekä tietotyössä toimivien asiantuntijoiden käsityksiä positiivisista ja negatiivisista tekijöistä työhyvinvointiin, ja heidän käsityksiensä päällekkäisyyttä. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden käsityksistä löytyi laajaa jaettua ymmärrystä, mutta käsityksissä oli myös erilaisia painotuksia. (Ahtee 2015, 72–73.) Myös Maaret Tikkanen (2018) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan eri toimialoilla toimivien keskijohdon johtajien työhyvinvointikäsityksiä, ja näiden tuomista käytäntöön.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella esihenkilöiden työhyvinvointikäsitysten selvittäminen olisi tärkeää, koska esihenkilöiden toiminnalla on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Käsitteestä ei myöskään ole yhtä yleisesti hyväksyttyä tulkintaa. Lisäksi organisaatioissa voi elää uskomuksia, jotka vaikuttavat esihenkilöiden käsityksiin ja haittaavat hyvän työhyvinvoinnin syntymistä.

Tässä tutkielmassa suhteutan esihenkilöiden työhyvinvointikäsityksiä työn imun käsitteeseen ja sen perustana oleviin teorioihin. Pyrin vastaamaan tutkimustehtävääni analysoimalla teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen tutkielmani teemaa koskevat osat seitsemästä esihenkilön temahaastattelusta. Kyseessä on sekundaariaineisto, joka on kerätty alun perin muuta tutkimusta varten. Aineistokseni valikoitu sosiaalialalla toimivien esihenkilöiden haastattelut.

Tutkielmani aihe on käytännönläheinen ja sen avulla voidaan ymmärtää paremmin, missä mahdollinen pullonkaula työhyvinvointiin liittyvän tutkitun tiedon ja käytännön toimien välillä voi olla. Tulosten perusteella voidaan nähdä, minkälaisiin asioihin organisaatioissa

tulisi keskittyä ja tarvitsisivatko esihenkilöt esimerkiksi lisää koulutusta työhyvinvointiin liittyen. Mahdollista toki on, että esihenkilöiden käsitykset työhyvinvoinnista ovat myös sellaisia, jotka ovat samassa linjassa tutkittujen työhyvinvointikäsitysten kanssa, ja huonon työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavat aivan muut tekijät, jotka eivät tässä tutkielmassa selviä.

Raportissani kuvaan ensin työhyvinvoinnin ja työn imun käsitteitä sekä itseohjautuvuusteoriaa ja työn voimavaroja työn imun taustalla olevina tekijöinä. Käyn myös lyhyesti läpi johtamista ja sen yhteyttä työhyvinvointiin. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen esittelen tutkimusasetelmani eli tutkimuskysymyksen sekä käyttämäni aineiston ja analyysimenetelmän. Tutkimusasetelman käsittelyn jälkeen avaan analyysini tulokset ja lopuksi esittelen johtopäätökseni ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsite, jota voidaan määritellä monella tavalla. Työhyvinvoinnin määrittely voi vaihdella sen mukaan, määritelläänkö sitä esimerkiksi yksilön näkökulmasta tai maailmanlaajuisesti (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104). Työhyvinvoinnin määrittelyssä vaihtelee myös fyysisten ja psyykkisten tekijöiden painotus, missä on tapahtunut muutosta viimeisten vuosikymmenten aikana. Vielä 50–70-luvuilla keskityttiin työterveys- ja työturvallisuustyöhön, joiden painopiste oli työpaikan fyysisten vaarojen minimoimisessa. 80- ja 90-luvuilla myös mielenterveyden merkitys alkoi kasvaa työhön liittyvän hyvinvoinnin mittarina. (Kivistö, Turtiainen & Väänänen 2014, 220–223.) Fyysinen ja psyykkinen ulottuvuus yhdistyvät edelleen esimerkiksi Työterveyslaitoksen määritelmässä, jonka mukaan työhyvinvointi koostuu työstä, joka on terveellistä, turvallista ja tuottavaa, ja jota tekevät hyvin johdetut ja ammattitaitoiset työntekijät. Työ koetaan lisäksi mielekkääksi ja palkitsevaksi, eikä se haittaa työntekijöiden elämänhallintaa. (Työterveyslaitos 2020.)

Tässä tutkielmassa käsittelen työhyvinvointia näkökulmasta, jossa se on erityisesti psykologista ja tunneperäistä. Kun työhyvinvointia kuvataan psykologisena ja tunneperäisenä ilmiönä, se voidaan perustaa Peter Warrin paljon käytettyyn teoreettiseen

malliin tunneperäisestä työhyvinvoinnista (Warr 1990; Mäkikangas & Hakanen 2017, 104–105). Mallissa työhyvinvointi perustuu virittyneisyyden ja mielihyvän erilaisiin tasoihin. Mielihyvällä on työhyvinvoinnissa suurempi painoarvo kuin virittyneisyydellä. Mielipahan ja mielihyvän vaihtelun lisäksi työhyvinvoinnin avainkokemuksia ovat kokemukset ahdistuksen ja mukavuuden sekä masennuksen ja innostuksen vaihtelusta. (Warr 1990, 195.)

Työhyvinvoinnin kokemuksia, joita voidaan määritellä mallin tasojen mukaan, ovat työholismi, työuupumus, työssä tylsistyminen, työtyytyväisyys ja työn imu. Työssä tylsistymisessä ja työuupumuksessa virittäytyneisyys sekä mielihyvä ovat matalalla. Avainkokemuksista se kuvaa masennuksen ääripäätä. Myös työtyytyväisyydessä virittäytyneisyys on alhaista, mutta mielihyvä korkealla. Se kuvaa myös korkeaa mukavuuden tasoa. Työholismi on mallin mukaan tila, joka kuvaa korkeaa ahdistuneisuuden tasoa, jossa virittäytyneisyys on korkealla ja mielihyvän kokemus vähäistä. Kokemuksista positiivista työhyvinvointia vahvimmin kuvaava käsite on työn imu. (Mäkikangas ja Hakanen 2017, 105, 111.) Esittelen työn imun käsitettä ja sen taustalla olevia teorioita seuraavaksi tarkemmin.

2.1 Työn imu

Työn imu on tila, jossa työntekijä kokee sekä korkeaa mielihyvän että korkeaa virittäytyneisyyden tunnetta, ja lisäksi innostuneisuutta. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 111). Työn imun kokemus ilmenee tarmokkuutena, omistautumisena ja työhön uppoutumisena (Hakanen 2011, 38). Tarmokkuus tulee esiin työntekijän energisyytenä, joustavuutena ja työhön panostamisena. Omistautuessaan työntekijä on sitoutunut työhönsä ja pitää työtään merkityksellisenä ja innostavana. Työhön uppoutuminen merkitsee kykyä keskittyä ja syventyä työhön. Työn imun käsitteeseen liittyy erilaisia näkemyksiä siitä, onko kyseessä työuupumuksen vastakohta, vai onko se itsenäinen ilmiö, joka on kuitenkin negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen. (Bakker, Schaufeli, Leiter & Toon 2008, 188.)

Työn imu ei ole vain yksilöä koskeva ilmiö. Se leviää työyhteisössä ja voi tuottaa vastaavanlaisia kokemuksia muille samassa työyhteisössä työskenteleville. Työn imu voi

olla myös työyhteisön tai tiimin yhteinen kokemus energisyydestä, innokkuudesta ja omistautumisesta. (Hakanen 2017, 129.) Lisäksi työn imulla on yhteys työsuoritukseen ja työn tuloksellisuuteen. Yhteyksiin vaikuttavat eri tavalla erilaiset työn imun tekijät ja ilmenemismuodot riippuen siitä, mihin tekijöihin ja vaikutuksiin keskitytään. (Demerouti & Cropanzano 2010, 147, 160).

Yksi teoria työn imun ja sitä mahdollistavan sisäinen motivaation syntymisen taustalla on itseohjautuvuusteoria, jota esittelen seuraavaksi. Myös työn voimavaroilla ja yksilöllisillä voimavaroilla on vaikutusta sekä sisäisen motivaation että työn imun syntyyn. Ne esittelen itseohjautuvuusteoriaa käsittelevän luvun jälkeen.

2.1.1 Itseohjautuvuusteoria

Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämän itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio syntyy psykologisten perustarpeiden täytyessä. Perustarpeita ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. (Deci & Ryan 2000; Hakanen 2011, 30.) Decin ja Ryanin (2000) mukaan psykologiset perustarpeet ovat välttämättömiä tekijöitä yksilön hyvinvoinnille, eikä vain yhden tai kahden perustarpeen täytyminen riitä hyvinvoinnin syntymiseen. Teoria pohjautuu ajatukselle yksilöiden luontaisesta pyrkimyksestä tehdä mielekkäitä asioita ja kehittyä sekä kuulua johonkin sosiaaliseen ryhmään. (Deci & Ryan 2000, 229.)

Autonomialla tarkoitetaan yksilön kokemusta mahdollisuudesta päättää itse valinnoistaan ja toiminnastaan. Toiminta on tällöin omaehtoista. Kyvykkyys on yksilön kokemusta osaamisesta ja aikaansaamisesta toiminnassaan. Yhteenkuuluvuus on yksilön kokemusta hänen omasta merkityksellisyydestään sekä siitä, että ympärillä on ihmisiä, joista hän itse välittää. (Martela & Jarenko 2015, 57–61.)

Motivaatio koostuu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisessä motivaatiossa yksilöllä on sisäinen halu toimintaan. Ulkoiseen motivaatioon sisältyy itseohjautuvuusteoriassa neljä erilaista motivaation muotoa. Motivaatio, joka on odotettavissa olevan palkkion tai rangaistuksen aikaansaamaa, on täysin ulkoista säätelyä. Se muodostaa sisäänkääntyneen ulkoisen säätelyn kanssa kontrolloidun motivaation.

Sisäänkääntynyt ulkoinen säätely tarkoittaa sitä, että yksilö toimii ulkopuolelta tulleiden paineiden vaikutuksesta, esimerkiksi välttääkseen häpeää. Kiinnittyneessä säätelyssä yksilö toimii ulkopuolelta sisäistettyjen arvojen varassa kokien valintansa omikseen. Ulkopuolelta tulevat arvot voivat sisäistyä myös vahvemmin, jolloin niistä tulee yksilön omia arvoja. Silloin puhutaan integroidusta motivaatiosta. Kiinnittynyt, integroitu ja täysin sisäinen motivaatio muodostavat itseohjautuvuusteoriassa autonomisen motivaation. (Gagné & Deci 2005, 334; Vasalampi 2017, 56–57.) Itseohjautuvuusteoriassa on keskeistä juuri autonomisen motivaation tuottama kokemus omasta tahdosta ja hyvinvoinnista (Deci & Ryan 2008, 182–183).

Kun psykologiset perustarpeet täyttyvät työssä, työntekijöillä on enemmän sisäistä motivaatiota. Se vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen sekä vähentää työuupumusta ja työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa. (Deci & Ryan 2014, 28.) Perustarpeiden täytyessä työntekijällä on mahdollisuus kokea työn imua. Psykologiset perustarpeet voivat tyydyttyä ja täten myös työn imu toteutua kaikenlaisessa työssä. Samoin kaikenlaiset työt ja työyhteisöt voivat olla sellaisia, joissa työntekijällä ei ole mahdollisuutta kokea työn imua. (Hakanen 2011, 32–34.)

Psykologisten perustarpeiden täyttymisen ja työn imun kokemuksen yhteyttä on tutkittu paljon. Esimerkiksi Sarah-Geneviève Trépanier, Claude Fernet ja Stéphanie Austin (2012, 133) ovat selvittäneet työpaikkakiusaamista koskevassa tutkimuksessaan, että mahdollisuus psykologisten perustarpeiden täyttymiseen parantaa työn imun kokemusta. Myös työn tuloksellisuus paranee psykologisten perustarpeiden kautta, kun perustarpeiden täytyminen tukee sisäistä ja autonomista motivaatiota (Gagné & Deci 2005, 356).

2.1.2 Työn voimavarat ja työntekijän yksilölliset voimavarat

Työn imuun voidaan vaikuttaa myös työn voimavarojen kautta mahdollistamalla työntekijöille tietynlaiset olosuhteet ja itsensä toteuttamisen. Työn voimavarat vähentävät työn vaatimusten psyykkisiä ja fyysisiä kuormittavia vaikutuksia, parantavat työn tekemisen mahdollisuuksia ja tukevat yksilön oppimista ja kehittymistä (Demerouti,

Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501). Työhön liittyvien voimavarojen lisäksi myös työntekijän yksilölliset voimavaratekijät vaikuttavat työn imuun (Hakanen 2011, 71).

Ajatus työn voimavarojen vaikutuksesta työn imuun pohjautuu työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (Demerouti ym. 2001). Mallin mukaan työ sisältää sekä negatiivisia vaatimuksia, jotka kuvaavat yksilön työlle antamaa psyykkistä ja fyysistä panosta. Työn vaatimuksista aiheutuva panostus kuormittaa työntekijää ja voi aiheuttaa työuupumusta. Työn voimavarat voivat vähentää tätä kuormitusta ja työuupumuksen riskiä. (Em. 501.)

Työn voimavarat jakautuvat tehtävää koskeviin, työn järjestelyjä koskeviin, sosiaalisiin ja organisatorisiin työn voimavaroihin. Ne motivoivat työntekijää sekä ulkoisesti että sisäisesti. Sisäinen motivaatio syntyy psykologisten perustarpeiden tyydyttyessä voimavarojen avulla. (Hakanen 2017, 123.) Erilaisten voimavarojen tarkempi määrittely vaihtelee lähteestä riippuen, eikä niitä aina eritellä laajasti. Työn voimavarojen osaluokkien esittelyssä olen käyttänyt lähteenä Jari Hakasen (2011) teosta.

Tehtävää koskevia työn voimavaroja ovat esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys työssä, välitön palaute työsuorituksesta, kokemus työn merkityksellisyydestä ja asiakastyön palkitsevuus. Kun työtehtävät ovat monipuolisia työntekijät voivat käyttää työssään olemassa olevia taitojaan sekä kehittää niitä. Itsenäisyys mahdollistuu, kun työntekijä voi säädellä työtään, eikä työn järjestäminen ole täysin ulkoa ohjattua. (Hakanen 2011, 52–54.) Näiden kahden voimavaratekijän lisäksi myös työn merkityksellisyys edesauttaa psykologisten perustarpeiden täyttymistä.

Työn järjestelyjä koskevia työn voimavaroja ovat työroolien ja työn tavoitteiden selkeys, mahdollisuus omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja joustavuus työajoissa. Nämä voimavarat mahdollistavat sujuvan työskentelyn. (Hakanen 2011, 55–56.) Työn järjestelyä koskevat työn voimavarat ovat tekijöitä, joiden toteutuessa työntekijällä on myös mahdollisuus kokea autonomiaa työssään.

Sosiaalisista työn voimavaroista työyhteisön ja esihenkilön tuki edistävät hyvinvointia, koska työntekijän kokemus tuesta ja mahdollisuudesta reflektoida työskentelyään edesauttavat sen toteutumista. Oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus sekä huomaavaisuus ja ystävällisyys ovat voimavaroja, jotka näkyvät sekä esihenkilöiden että

työntekijöiden toiminnassa. Lisäksi työn sosiaalisia voimavaroja ovat työn imun tarttuminen ja tiimin yhteisölliset voimavarat. Sosiaalisiin työn voimavaroihin voi vaikuttaa jokainen omassa työyhteisössään. (Hakanen 2011, 56–60.)

Mahdollisia organisatorisia työn voimavaroja on useita. Ne liittyvät esimerkiksi havaittavissa olevaan organisaation tukeen, rekrytointi- ja perehdyttämiskäytäntöihin sekä vallitsevaan myönteiseen ilmapiiriin. Työstä saatu palkka, muu palkitseminen ja uranäkymät ovat ulkoisia voimavaroja. Lisäksi organisatorisia työn voimavaroja voivat olla kehityskeskustelut, perhemyönteinen työkuultuuri, käytettävissä oleva teknologia ja yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä. Myös psykologinen sopimus ja psykologinen turvallisuus ovat organisatorisia työn voimavaroja. Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän ja esihenkilön välillä olevaa sanaton epävirellistä sopimusta, joka on laajempi käsitys siitä, mitä työntekijä saa vastineeksi työskentelystään. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa työntekijöiden toimimisen työyhteisössä aidosti omana itsenään. Organisatoristen työn voimavarojen tuottamisessa esihenkilöillä on merkittävä rooli. Organisatoristen työn voimavarojen tulisi olla myös samassa linjassa muiden työn voimavarojen kanssa. (Hakanen 2011, 61–69.)

Työn voimavarojen toteutumisen vaikutusta työn imuun ovat tutkineet esimerkiksi Jari Hakanen, Arnold Bakker ja Wilmar Schaufeli (2006). Tutkiessaan suomalaisia opettajia he osoittivat, että esimerkiksi työnhallinta, esihenkilön tuki ja kehittyminen edesauttavat mahdollisuutta kokea työn imua (Hakanen ym. 2006, 508). Työn voimavarojen mahdollistumisella on vaikutusta myös työsuoritukseen (Bakker & Demerouti 2007).

Myös työntekijän yksilölliset voimavarat vaikuttavat työn imun syntymiseen ja sen ylläpitämiseen. Työn imua edesauttaa esimerkiksi optimistinen suhtautuminen elämään, elämänhallinta sekä ammatillinen pystyvyyden kokemus ja ylipäättään positiiviset uskomukset itsestä. Yksilölliset voimavarat voivat suoran vaikutuksen lisäksi mahdollistaa työn imun kokemuksen ymmärtämistä ja ylläpitämistä. (Hakanen 2017, 123–124.) Työn voimavarojen olemassaolo voi myös tukea työntekijän yksilöllisiä voimavaroja. Toisaalta työntekijän yksilölliset voimavarat voi myös vaikuttaa niin, että työntekijä kokee myös ympäristönsä positiivisemmin. (Xanthipoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2007, 136–137.)

2.2 Johtaminen ja työhyvinvointi

Marja-Liisa ja Marjut Manka (2016, 75) jaottelevat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät organisaation toimintaan, ilmapiiriin, työhön itsessään, työntekijään sekä johtamiseen. Työhyvinvoinnista ja työn imusta puhuttaessa mainitaan usein työn tuunaaminen, jossa työntekijä itse kehittää ja muokkaa työtään työn imulle suotuisammaksi (esim. Hakanen 2011, 84). Tässä tutkielmassa keskityn pääasiassa esihenkilöasemassa toimivien tapoihin ja vastuuseen työhyvinvoinnin edistämisessä, ja näiden toimien näkymiseen heidän työhyvinvointikäsityksissään.

Johtamisessa on tapahtunut muutoksia viime vuosikymmeninä. Perinteinen johtaminen on muuttunut moderniksi johtamiseksi. Perinteisessä johtamismallissa ajatellaan ihmisten yksinkertaistetusti työskentelevän palkan takia, ja johtaminen nähdään alaisten johtamisena ja valvomisena. Perinteisessä mallissa johtaminen voidaan myös jakaa erikseen asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. (Manka & Manka 2016, 134–135.) Tällaisessa johtamistavassa korostuu esihenkilöiden päätösvalta sekä työntekijöiden ulkoinen motivointi (Deci & Ryan 1985, 295). Moderni johtajuus on dynaamisempaa ja vuorovaikutteisempaa kuin johtaminen perinteisestä näkökulmasta. Vuorovaikutuksen kautta johtajuudesta tulee jaettua. Kun alaisia kuunnellaan ja tuetaan, esihenkilön ja alaisten välille syntyy luottamus, joka tukee sisäistä motivaatiota. (Manka & Manka 2016, 138–140.)

Johtamistavalla on vaikutusta työn imun syntymiseen (Hakanen 2011, 44). Erityisesti palveleva johtaminen, joka sisältää modernin johtamisen piirteitä, edistää työn imua. Palvelevassa johtamisessa esihenkilö toimii koko työyhteisön hyväksi ottaen huomioon alaistensa tarpeet ja kehittymisen. (Em. 76–77.) Palveleva johtaminen on tasa-arvoista kaikki työyhteisön jäseniä kohtaan. Lisäksi palveleva johtaminen voi vaikuttaa koko työyhteisön muutokseen sellaiseksi, jossa muiden palveleminen on luontevaa. (Lämsä & Hautala 2005, 240.)

3 Tutkimuskysymys, aineisto ja menetelmät

Tässä luvussa esittelen tutkimusasetelmaani. Ensimmäiseksi avaan ja perustelen tutkimuskysymystäni. Toiseksi esittelen tutkielmani aineiston. Kolmanneksi kerron käyttämästäni analyysimenetelmästä ja analyysini etenemisestä. Lopuksi käsittelen tutkielmani liittyviä eettisiä kysymyksiä.

3.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymykseni on: Minkälaisia käsityksiä esihenkilöasemassa toimivilla on työhyvinvoinnista? Käsityksellä tarkoitan niitä tekijöitä, jotka esihenkilöiden mielestä liittyvät ja vaikuttavat työhyvinvointiin. En tavoittele tietoa siitä, millaisena esihenkilöt mieltävät oman tai alaistensa työhyvinvoinnin tason. Tavoitteeni on saada selville käsityksien ja niiden sisältämien tekijöiden kirjo, eikä selvittää, mitkä käsitykset ovat yleisimpiä. Peilaan tutkielmassa löytyviä työhyvinvointikäsityksiä työn imun käsitteeseen ja työn imuun liittyviin teorioihin. Olen siis kiinnostunut siitä, sisältävätkö esihenkilöiden käsitykset työhyvinvoinnista tekijöitä, joiden voidaan ajatella edesauttavan työn imun kokemusta ja sitä kautta myös hyvää työhyvinvointia. Minua kiinnostaa työhyvinvointikäsityksissä myös esihenkilöiden näkemys vastuunjaosta työhyvinvoinnin saavuttamisessa ja ylläpitämisessä.

3.2 Esihenkilöiden teemahaastattelut

Tutkimusaineistona on osat seitsemästä esihenkilöasemassa työskentelevän sosiaalityöntekijän teemahaastattelusta. Haastattelut ovat Reetta Väisäsen (2018) pro gradu -tutkielmaansa varten keräämää aineistoa. Aineisto on saatavilla Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston palveluportaali Ailassa aineiston luovuttajan luvalla (Tampere Praksis). Olen pyytänyt ja saanut luvan aineiston käyttöön palveluportaalin kautta. Aineisto on palveluportaali Ailassa valmiiksi litteroituna. Työhyvinvointi-teemaa koskevan aineiston pituus Word-tiedostona on 25 sivua.

Väisäsen (2018) pro gradu -tutkielma käsittelee lähijohtajien muutosjohtamista. Aineistoa varten on haastateltu seitsemää esihenkilöasemassa työskentelevää

sosiaalityöntekijää käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kaikilla haastateltavilla oli soveltuva ylempi korkeakoulututkinto sosiaalityöstä ja jonkinlaista työnantajan tarjoamaa tai omaehtoista johtamiskoulutusta. Haastateltavilta ei ole kysyty esitiedoissa ammatin ja koulutustaustan lisäksi muita tietoja. Teemahaastattelun runko sisältää kolme teemaa, jotka ovat sosiaalityön lähijohtaminen, työhyvinvointi ja muutosjohtaminen. (Väisänen 2018, 38, Liite 1.). Käytän oman tutkielmani aineistona työhyvinvointi-teeman vastauksia, minkä mainitsin myös lupapyynnössä tietoarkistolle. Osassa teeman kysymyksistä on käytetty apuna Pesäpuu ry:n Vahvuuskortteja¹ (Väisänen 2018, 39). Vaikka en tunne korttien sisältöä kokonaisuudessaan, voin käyttää hyväkseni myös näitä vastauksia, koska korteissa mainitut vahvuudet ja niiden kytkös työhyvinvointiin on puhuttu auki vastauksissa.

Tutkimusongelmani pyrkii kartoittamaan nimenomaan esihenkilöiden käsityksiä, johon tällä aineistolla pystytään hyvin vastaamaan, koska äänessä ovat itse esihenkilöt. Aineisto on siis tutkielmani kannalta relevantti. Teemahaastattelun laajat ja avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden erilaisten käsitysten löytymiselle. Myös Ahtee (2015) pohtii pro gradu -tutkielmassaan mahdollisimman avointen kysymysten käyttöä tulevissa työhyvinvoinnin käsitettä koskevissa tutkimuksissa, millä olisi hänen mielestään mahdollisesti vaikutusta vastausten laatuun (Ahtee 2015, 80). Teemahaastattelun suorittaminen voi vaihdella eri tutkimuksissa tarkkaan noudatettavasta haastattelurungosta vapaampaan keskusteluun (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Aineistossani suunniteltua haastattelurunkoa on noudatettu melko johdonmukaisesti.

Aineistoksi valikoituivat johtavien sosiaalityöntekijöiden haastattelut, mikä voi vaikuttaa tutkielmani tuloksiin. Sosiaalityöntekijöillä voi koulutuksen tai jo ammattiin hakeutumisen vuoksi olla sellainen ihmiskäsitys, joka ottaa huomioon myös yksilön hyvinvoinnin kattavasti. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä saattaa olla

¹ Pesäpuu ry:n Vahvuuskortit ovat kortteja, jotka on kuvitettu piirretyillä eläinkuvilla. Jokaisessa lukee jokin mahdollinen yksilön vahvuus. Korttien kohderyhmänä ovat ensisijaisesti lapset. Korttien käytön tavoitteena on voimavaraistaminen itsetunnon parantamisen ja positiivisen muutoksen kautta. Lähde: <https://verkkokauppa.pesapuu.fi/product/109/vahvuuskortit>

enemmän myös opittua tietoa. Haastateltavat ovat lisäksi työskennelleet julkisella sektorilla yhden kunnan palveluksessa. Aineistosta ei käy ilmi, mistä kunnasta on kyse.

3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Analysoin aineiston teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi aloitetaan aineistolähtöisesti, joten analyysiyksiköiksi valitaan tutkimuskysymyksen vastaavat osat aineistosta. Analyysi ei perustu teoriaan, vaan aineisto määrittelee sisällön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109.) Aineisto kuitenkin liitetään analyysin edetessä myös aikaisempaan tietoon ilmiöstä (em. 133). Teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii menetelmäksi tutkielmaani, koska tavoitteena on selvittää ennalta tuntematonta kirjoa esihenkilöiden käsityksiä, jotka kuvaavat työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Koska käsityksiä peilataan työn imuun, teorian liittäminen analyysiin sen edetessä on perusteltua.

Aloitin analyysin lukemalla aineistoa läpi ja etsimällä siitä ilmauksia, jotka kuvaavat esihenkilöiden ajatuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Analyysiyksikkönä on joko yksi lause tai useamman lauseen katkelma, joka koskee yhtä työhyvinvoinnin tekijää. Joissakin katkelmissa esiintyy myös useita tekijöitä sellaisessa muodossa, ettei niitä voi jakaa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on pelkistäminen, jossa aineistosta poimitaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset osat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Pelkistin analyysiyksikköjä kuvaavat ilmaukset ja listasin ne. Seuraavassa vaiheessa ryhmittelin aineistoa kuvaavat pelkistetyt ilmaukset alaluokiksi. Aineiston ryhmittelyssä tarkastellaan alkuperäisilmauksia ja alaluokat muodostetaan ilmauksista hahmottuneiden samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien mukaan (em. 124). Tähän vaiheeseen asti analyysini eteni aineistolähtöisesti. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston ja aikaisemman tiedon yhdistäminen voi olla luontevaa tai vaatia pakottamista (em. 110). Aineiston käsitteellistämisen vaiheessa yläluokkien muodostaminen työn voimavaroista oli tässä tapauksessa luontevaa. Analyysiä ohjasivat siis työn voimavarat sekä yksilölliset voimavarat, joista muodostui analyysin yläluokat. En käyttänyt itseohjautuvuusteoriaa ja johtamisen tekijöitä ohjaamaan analyysiä. Raportissa käsitteelen kuitenkin myös niiden suhdetta tuloksiin yläluokissa, joihin ne liittyvät.

3.4 Eettiset kysymykset

Käyttäessäni aineistonani Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston aineistoa, sitoudun heidän aineistojen käyttöehtoihinsa. Aineiston käyttöön saamani luvan perusteella voin käyttää aineistoa vain itse ja vain tämän tutkielman aineistona. Tietoturvallisuudesta on huolehdittava ja aineisto tulee hävittää käytön jälkeen. Aineistoon tulee viitata asianmukaisesti. Lisäksi tämän tutkielman, johon tietoarkistossa olevaa aineistoa on käytetty, viitetiedot on toimitettava tietoarkistoon, kun tutkielma julkaistaan. (Tietoarkisto 2014.)

Olen saanut aineiston käyttöni valmiiksi anonymisoituna. Haastateltavilta kysytyt esitiedot ovat olleet niukat, eikä minulla ole tiedossa heidän työskentelykuntaansa. Esitiedot ovat olleet haastattelujen aikaan lisäksi kaikilla haastateltavilla samat. Anonyymiuden säilyttäminen on tätä tutkielmaa tehdessä helppoa. Aineistoon liittyvien tutkimuseettisten asioiden lisäksi olen noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessissa sekä raportoinnissa.

4 Käsitteet työhyvinvoinnista

Esihenkilöiden haastatteluissa esiintyi useita erilaisia tekijöitä, joiden katsottiin liittyvän työntekijöiden työhyvinvointiin. Tuloksissa ne jakaantuivat analyysin perusteella neljään yläluokkaan erilaisten työn voimavarojen ja työntekijän yksilöllisten voimavarojen mukaan (Liite 2. Kaavio analyysistä). Yläluokat ovat tehtävää ja työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat, sosiaaliset työn voimavarat, organisatoriset työn voimavarat ja työntekijän yksilölliset voimavarat.

Tässä luvussa kirjoitan työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä viitaten tutkielmani aineistossa oleviin kommentteihin työhyvinvoinnin tekijöistä. Tuon siis esiin analyysini perusteella aineiston näkökulmasta työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Suorissa lainauksissa olen käyttänyt tunnisteena haastattelun numeroa niiden aineiston mukaisen järjestyksen mukaan. Esimerkiksi H1 on viittaus aineistossa ensimmäisenä olevaan

haastatteluun. Suorat lainaukset on otettu suoraan litteroiduista aineistoista, joten niiden sanamuodot ja niissä mahdollisesti olevat kirjoitusvirheet ovat alkuperäisiä.

4.1 Tehtävää ja työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat

Esihenkilöiden puheessa tehtävää koskevat ja työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat limittyvät yhdeksi kokonaisuudeksi, joka muodostaa yhden analyysini neljästä yläluokasta. Näihin voimavaroihin liittyvät esihenkilöiden mainitsemat tekijät koskevat jollakin tavalla työnhallintaa tai työn puitteita. Osana työhyvinvointia on työntekijän työnhallinta, joka esiintyy esihenkilöiden kommentteissa työhyvinvoinnin perustavanlaatuisena tekijänä.

”Mun mielestä työhyvinvointi merkitsee...työnhallintaa... ja sitä että ylipäätään niiku et pystyy hallitsee niitä töitä. Ja pystyy jotenkin niitä järjestää mielekkäällä tavalla.” H1

Työnhallintaan sisältyy edellisessä otteessa mainitun hallinnan tunteen ja työn järjestämisen mahdollisuuden lisäksi omaehtoisuus työtapojen ja jossain määrin myös työmäärän valinnassa. Lisäksi työn omaehtoinen aikataulutus ja toteutusjärjestys ovat osa työnhallintaa. Työntekijöiden mahdollisuus itsenäisyyteen ja vastuuseen työssä nähdään myös motivaatiota lisäävänä tekijänä. Seuraavassa aineisto-otteessa kiteytyvät esihenkilöiden työnhallintaan liittyvät ajatukset. Vaikka työssä on toimittava tietyissä raameissa, niin työntekijöiden mahdollisimman suuri vaikutusvalta näiden raamien ulkopuolella nähdään hyvänä asiana.

”Ja itsenäisyyteen liittyy se, et saa niin kuin rakentaa työpäivänsä sillä tavalla niiku oman näkemyksensä mukaan, tietenkin sitä raamien antaen, ku on paljon kaikkea tapaamisia ja palavereita ja ynnä muita, jotka niiku on tiettyyn aikaan kalenterissa, mutta se mitä sitten niiku muuten tekee, miten sen ajan käyttää ja mihin tehtäviin, niin se on niiku ihan omassa hallinnassa.” H5

Kuten työnhallintaa käsittelevissäkin kommentteissa tuli ilmi, työntekijä ei voi vaikuttaa kaikkeen työssään itse, vaan työlle käytettävissä olevat resurssit ja työn puitteet vaikuttavat työskentelyyn. Resursseina aineistossa näyttäytyy työntekijälle osoitetun työn määrän ja käytettävissä olevan ajan suhde. Työn määrää voidaan kuvata erilaisina

hoidettavana olevina tehtävinä, tehtävien määrässä tai asiakasmäärissä. Myös toimivaa tiedonkulkua ja perehdytystä pidetään tekijöinä, jotka mahdollistavat työnhallinnan sekä oikeanlaiset resurssit työssä. Kun työntekijöillä on käytössään tarvittavat resurssit ja informaatio työn tekemiseen, työskentelystä tulee sujuvaa ja työhyvinvointia tukevaa.

”Joo, no mulle tulee mieleen niiku se just nää tämmöset jutut työn reunaehtojen kunnossa oleminen. Se että työssä sillä tavalla niiku asiat toimii sillä tavalla et työntekijä pystyy tekee sitä työtään tavallaan rauhassa ja käyttää sen energiansa ja ammattitaitonsa siihen työn ydintehtävään. Ettei tarvii murehtia ja järjestää jotain epäolennaisuuksia.” H5

Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työn fyysiset puitteet. Haitallisina tekijöinä nähdään esimerkiksi työpaikoilla olevat sisäilmaongelmat sekä rauhattomat ja ahtaat toimitilat. Työhyvinvoinnin kannalta positiivista on, jos työntekijä voi työskennellä keskeytyksettä itselleen sopivassa työtilassa, jossa on rauhallista ja terveellistä olla. Myös mahdollisuus etätyöhön nähdään hyvänä ja tehokkaana vaihtoehtona työskennellä rauhallisissa olosuhteissa.

”Semmosta omaa rauhaa, omaa tekemisen paikkaa. Ja sitte niiku ihan jaksamisen tueksi, keskittymisen tueksi. Sitten työhuoneasiat, avokonttorit, muut, pyrkiny siihen, et olis tärkeitä et ihminen vois työskennellä sellasessa paikassa, missä kokee pystyvänsä työskentelee.” H7

Kun työn resurssien tai puitteiden kanssa on ongelmia, tilanteen nähdään aiheuttavan kuormitusta sekä ongelmia työn mielekkyyden ja jaksamisen kanssa. Tällaiset tilanteet heikentävät työhyvinvointia. Jaksaminen olisi kuitenkin työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta merkittävä tekijä. Resurssien järjestämisessä ja jaksamisen tukemisessa esihenkilöt näkevät tärkeänä myös työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisen. Lisäksi työn kokeminen mielekkäänä tukee sekä jaksamista että työhyvinvointia.

”Ja sit se työhyvinvointi tulee just siitä, että ku ihmiset tekee semmosta työtä, josta ne tykkää ja ne kokee, et ne voi vaikuttaa siihen omaan työhön ja on kiva tulla töihin.” H6

Tehtävää koskevista työn voimavaroista aineistossa esiintyy erityisesti itsenäisyys ja jossain määrin myös työtehtävien kehittävyys ja merkityksellisyys. Työn järjestelyjä

koskevat työn voimavarat tulevat esiin laajasti. Työhallintaan liittyy itsenäisyyden lisäksi osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon ja joustavuus työajoissa, jotka ovat työn järjestelyjä koskevia työn voimavaroja. Työroolien ja tavoitteiden selkeys näkyy aineistossa erityisesti sujuvan työntekemisen mahdollistamisena aineellisten ja aineettomien resurssien, kuten tiedon, avulla.

Psykologisista perustarpeista autonomian ja kyvykkyyden kokeminen mahdollistuu tehtävää ja työn järjestelyjä koskevien työn voimavarojen tekijöiden avulla. Työhallinta mahdollistaa autonomian kokemisen, kun työntekijä voi itse vaikuttaa oman työnsä järjestelyihin. Tiedonkulku ja työn mielekkyys edesauttavat kyvykkyyden kokemuksen syntymistä. Esihenkilöt voivat vaikuttaa tehtävää ja työn järjestelyjä koskeviin voimavaroihin joissain määrin, mutta vastuu näiden voimavarojen toteutumisessa näyttäisi olevan myös muualla organisaatiossa, jotta optimaaliset resurssit ja puitteet voidaan järjestää. Erityisesti työhallinnan mahdollistaminen alaiselle näyttäisi kuitenkin olevan juuri esihenkilön vastuulla.

4.2 Sosiaaliset työn voimavarat

Toisen yläluokan muodostavat sosiaaliset työn voimavarat tulevat aineistossa esiin työyhteisön sisäisissä suhteissa ja tavassa hoitaa asioita. Avoin ilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa esihenkilöiden näkemysten perusteella työhyvinvointiin. Tällaisessa ilmapiirissä työyhteisö on muun muassa salliva, rento ja tiivis. Ihmisistä ollaan lisäksi aidosti kiinnostuneita ja toisten tunteminen on merkityksellistä. Avoimen ilmapiirin etuna on, että voidaan tehdä asioita yhdessä. Työyhteisössä voidaan keskustella rehellisesti ja työntekijät voivat kertoa omat näkemyksensä. Myös yksilön äänen kuuluminen tuodaan aineistossa esiin työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Lisäksi työyhteisössä, jossa on avoin ilmapiiri, voidaan puhua vaikeistakin asioista, minkä nähdään tukevan työhyvinvointia. Tämä käy ilmi seuraavasta aineisto-otteesta.

”Uskallan sanoa muille mitä ajattelen. Tää on semmonen mitä kaikki on tuonu kehityskeskusteluissakii esiin, et meidän tiimissä voi oikeesti keskustella asioista... Aa...et se on selkeesti merkityksellinen ollut työntekijöille. Eli se, että voi sanoa mitä on mieltä,

toiset myös kuuntelee, voi olla ettei kaikki oo samaa mieltä, mutta se hyväksytään. Et on erimielisiä, mutta siitä tulee sitä hyvinvointia sitte, et voi oikeesti sanoo.” H2

Avoin ilmapiiri edesauttaa myös avun pyytämistä. Työhyvinvoinnin kannalta avun pyytämisen lisäksi on merkityksellistä olla myös valmis antamaan ja vastaanottamaan apua. Lisäksi työkavereista tulisi huolehtia myös ilman avunpyyntöjä. Avun pyytäminen tai antaminen voi tapahtua työyhteisön sisällä joko työntekijöiden tai alaisen ja esihenkilön välillä. Myös toiset työyhteisöt voivat olla tahoja, joita voidaan tukea. Esihenkilöiden vastauksien perusteella työntekijän hyvinvointi lisääntyy, kun hänen ei tarvitse selvittää yksin sellaisten työtehtävien kanssa, joita hän ei täysin tunne. Avun antaminen lisää koko työyhteisön hyvinvointia, kun luottamus ja osaaminen lisääntyvät.

”Et yks semmonen sooloilija, itsenäinen työntekijä, ei sinällänsä mun mielestä pärjää eikä jaksa siinä työssä. Pitää olla auttaa toisia ja pitää osata ottaa apua vastaan... Et auttaa toisia ja ottaa apua itse vastaan, jakaa.” H7

Aineistossa myös työkavereiden arvostaminen ja tukeminen sekä työyhteisössä vallitseva luottamus ovat työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Luottavassa ja arvostavassa ilmapiirissä työkaverilta voidaan kysyä erilaisia työhön liittyviä asioita. Lisäksi omia kokemuksia voidaan purkaa yhteisesti. Työkaverin mahdollisuuksien, inhimillisyyden sekä virheettömyyden tunnustaminen ja esiin tuominen ovat myös osa työyhteisön sisäistä arvostusta. Positiivinen palaute on konkreettinen tilanne, jossa arvostus tuodaan julki.

Työhyvinvointia tukevat tavat käsitellä asioita liittyvät yksilön ja työyhteisön kehittymiseen sekä negatiivisiin tapahtumiin. Sekä kehittyminen että negatiivisten asioiden käsittely on aineistossa kuvattu jonkinlaisena eteenpäin menemisenä. Esihenkilöiden näkökulmasta sekä työntekijöiden itsensä kehittäminen ja työyhteisön toimintatapojen kehittäminen vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti. Työntekijän kohdalla kehittymistä kuvataan uusien asioiden kokeilemisena, uusiin haasteisiin tarttumisenä ja osaamisen kehittämisenä.

”Mut mä ajattelen, että aina sen jonkun uuden etsiminen ja uuden kokeileminen voi tuoda mielekkyyttä siihen työhön, mitä kautta sitt tietysti myös työhyvinvointi lisääntyy.” H1

Työyhteisössä voi tapahtua virheitä tai erehdyksiä, joihin suhtautuminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Tällaisten tilanteiden käsittelyssä myös esihenkilö itse on osallisena työyhteisössä. Virheiden ja erehdysten käsittelyssä tulisi olla tuomitsematta ja syyllistämättä työntekijöitä. Haastavista tilanteista oppiminen on myös mahdollista. Erilaisten haasteiden käsittely ylipäättään näyttäytyy olennaisena tekijänä työhyvinvoinnin kannalta. Ongelmallista on, jos ne jäävät käsittelemättä ja niihin palataan pitkän ajan kuluttua.

Aineistossa vahvasti esiin tulevia sosiaalisia työn voimavaroja ovat työyhteisön ja esihenkilön tuki sekä luottamus, palaute ja arvostus. Työyhteisössä vallitseva avoin ilmapiiri ja auttamisen kulttuuri tuottavat kokemuksen työyhteisön ja esihenkilön tuesta sekä antavat mahdollisuuden oman työn reflektointiin ja ammatilliseen kehittymiseen. Avoin ilmapiiri myös mahdollistaa luottamuksen ja sitä kautta arvostuksen syntymisen.

Aineistossa esiintyneet sosiaaliset työn voimavarat ovat myös sellaisia, jotka toteutuessaan edesauttavat yhteenkuuluvuuden kokemuksen syntymistä. Avoin ilmapiiri, luottamus ja arvostus tuovat esiin kaikkien työyhteisön jäsenten merkityksellisyyden, mikä tukee yhteenkuuluvuuden kokemusta. Esihenkilöllä on myös rooli avoimen ilmapiirin edistäjänä ja esimerkin näyttäjänä.

4.3 Organisatoriset työn voimavarat

Organisatoristen työn voimavarojen lisäksi sisällytin kolmanteen yläluokkaan myös työhyvinvointiin liittyvää vastuunjakoja koskevan alaluokan. Aineistossa organisatorisia työn voimavaroja esiintyy esihenkilön tukeen liittyvissä työhyvinvoinnin tekijöissä. Esihenkilöiden kommenttien perusteella työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, että esihenkilö asemoituu ylemmän johdon ja alaisten väliin pehmentäen informaatiota tai mahdollista kritiikkiä. Esihenkilön tulisi myös tukea ja auttaa alaisiaan. Tuen ja avun antaminen näkyy kehityskeskusteluina, esihenkilön saatavilla olemisena ja kuuntelemisena. Myös konkreettinen apu työtehtävien hoitamisessa nähdään tärkeänä, kuten seuraava aineisto-ote osoittaa.

”Et esimiehen pitää kans, tai sun pitää olla semmonen, et sekin tarvittaessa auttaa ja tarvittaessa vaikka siis tuurata jotain, ja mä voin ottaa kans sun puhelut ja tiäkkö, niiku semmosta...” H6

Esihenkilön tulisi myös luottaa alaisiinsa ja arvostaa heitä. Luottamus ja arvostaminen liittyy työntekijöiden osaamisen tunnustamiseen ja vastuunottoon työn suorittamisesta. Esihenkilön toiminnan tulisi olla lisäksi tasa-arvoista. Myös alaisten luottamus esihenkilöön nähdään työhyvinvoinnin kannalta olennaisena tekijänä.

”Ainii se on kans, mikä työhyvinvointiin...on vaikuttanut työntekijöille, mitä ne on iteki sanonu et oikeesti esimies, johon voi luottaa. Ja joka on semmonen...ottaa vastuun ja on reilu ja semmonen tasapuolinen ja semmonen, et voi luottaa.” H2

Esihenkilöltä odotetaan siis työntekijöiden arvostamista ja luotettavuutta sekä muita inhimillisiä ominaisuuksia. Aineiston perusteella on työhyvinvoinninkin kannalta kuitenkin olennaista, että esihenkilö myös johtaa. Jos johtaminen ei toteudu, työntekijöillä ei ole työlleen rajoja. Esihenkilön rooli johtajana eri puoliseen kiteytyy yksinkertaisesti seuraavassa otteessa.

”Vaikka sillä on se työnjohdollinen rooli, mutta on myös se työntekijästä huolehtiminen.”
H6

Vastuu jakautuu organisaatiossa aineiston perusteella esihenkilölle, työntekijälle ja työterveyshuollolle. Muuta organisaatiota ei mainita suoraan, mutta vastauksista ilmenee, ettei esihenkilö voi mielestään aina vaikuttaa tarpeeksi työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi näkemiinsä asioihin. Esihenkilöt kuitenkin myös kokevat johtavansa työhyvinvointiin liittyviä asioita. Jos työhyvinvoinnin johtaminen jää esihenkilöiden mielestä puutteelliseksi, se johtuu keinojen tai ajan puutteesta. Koulutuksilla voitaisiin saada lisää välineitä työhyvinvoinnin johtamiseen. Työhyvinvointi nähdään ensisijaisena asiana, josta huolehtiminen on esihenkilön keskeinen tehtävä.

”Esimiehen tehtävä on mun mielestä huolehtia työhyvinvoinnista tai se on yks tärkeimmistä tehtävistä.” H4

Työntekijän vastuu työnhyvinvoinnista tulee esiin odotuksena muun elämän järjestämisestä. Myös vapaa-ajalla pitäisi olla mielekästä tekemistä ja sosiaalisia kontakteja. Toisaalta myös työpaikalta tarjottu tuki tulisi ottaa vastuullisesti vastaan. Työterveyshuolto on myös yhtenä toimijana huolehtimassa työntekijöiden fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista työssä.

Organisatorisen työn voimavarojan tuottaminen työntekijälle näyttäytyy esihenkilön tehtävänä. Esihenkilön toimet saavat aikaan havaittavissa olevaa organisaation tukea. Konkreettisenä esimerkkinä organisatoristen työn voimavarojen toteutumisesta ovat kehityskeskustelut. Myös psykologinen sopimus ja psykologinen turvallisuus tulevat esiin luottamuksena esihenkilöiden ja alaisten välillä sekä johtamisen toteutumisessa.

Aineistossa esihenkilöt ottavat itselleen suuren vastuun työhyvinvoinnin mahdollistamisessa. Esihenkilöt katsovat myös aineiston perusteella olevansa jollakin tavalla alaistensa puolella, ja ajattelevat alaistensa parasta, kuten palveleva johtajuudessa esihenkilö toimii. Myös yksilöille itselleen osoitetaan vastuuta, joka kuitenkin suuntautuu enemmän vapaa-ajalla tapahtuviin asioihin. Työterveyshuollolla on myös rooli työhyvinvoinnista huolehtimisessa. Organisaation merkitystä työhyvinvoinnin mahdollistamisessa ei aineistossa suoranaisesti mainita.

4.4 Työntekijän yksilölliset voimavarat

Neljänneksi yläluokaksi analyysissä muodostui työntekijän yksilölliset voimavarat. Työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä nähdään aineistossa yksilön oma itsetuntemus. Työntekijällä tulisi olla itseluottamusta ja -arvostusta. Luottamus ja arvostus liittyvät oman osaamisen tunnistamiseen ja siihen, että työntekijä pystyy hoitamaan työtään. Näihin asioihin vaikuttavat työntekijän persoonallisuus ja työkokemus, mikä todetaan myös seuraavassa aineisto-otteessa.

”Et jos ois siinä kovasti epävarmuutta, niin silloin varmaan tulee siitä niiku kuormitusta ja stressiä, mikä sitten ei ainakaan tue sitä työhyvinvointia... Et se tietenkin niiku liittyy varmasti monesti persoonaan, mutta tietenkin sitten työkokemukseen että varmaan semmonen taito niiku, pitempään sosiaalityötä tekevillä ensinnä kehittyä ja että jaksaa jatkaa siinä tehtävässä, ku huomaa että semmonen itsenäinen työnteko sujuu.” H5

Työntekijän tulisi osana itsetuntemusta myös tunnistaa omien mahdollisuuksiensa ja toimintansa rajallisuus. Joissakin työtehtävissä osaaminen voi olla rajallista, työssä tapahtuu joskus virheitä ja yksi työntekijä ei voi kantaa kaikkia ja kaikkien huolia tai taakkaa. Omien rajojen tunnistaminen nähdään itsen suojelemisena, jonka kautta työhön liittyviin asioihin pystyy suhtautumaan paremmin. Sen kautta myös työhyvinvointi paranee.

”Mä ajattelen, et se on sosiaalityöntekijän yks perustyöhyvinvoinnin edellytys, että hänellä on niiku kehittynyt taito..hhmmm...taito tehdä sitä työtä koko sydämellä, niin että niiku et se ei jää sinne sisälle, vaan se on kuitenkin vaan työtä ja pysyy sen ihmisen ulkopuolella. Vaikka sitä tekee koko sydämellään. Suojella itseään niiku siltä kuormitukselta, mitä se on henkistä ja ja tota työpaineet on toinen.” H7

Työntekijän yksilöllisiin voimavaroihin vaikuttavista tekijöistä elämänhallinta, ammatillinen pystyvyyden kokemus ja positiiviset uskomukset itsestä tulevat esiin aineistossa. Omien rajojen tunnistaminen ja realismi ovat osa elämänhallintaa. Positiiviset uskomukset itsestä tukevat itseluottamusta ja -arvostusta, jotka taas voivat edesauttaa ammatillisen pystyvyyden kokemuksen syntymistä.

Omien rajojen tunnistaminen sekä itseluottamus ja -arvostus edesauttavat myös kyvykkyyden kokemuksen syntymistä. Kyvykkyyden kokemus mahdollistuu, kun työntekijä tulee tietoiseksi osaamisestaan ja kyvyistään sekä luottaa niihin.

5 Johtopäätökset

Tutkielmani tavoitteena oli kartoittaa esihenkilöiden käsityksiä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Olen peilannut löytyneitä käsityksiä työn imun käsitteeseen ja sen taustalla oleviin teorioihin. Myös työhyvinvointiin liittyvä vastuunjako on ollut tutkielmassani kiinnostuksenkohteena.

Aineistossani esihenkilöiden käsitykset työhyvinvoinnista perustuvat laajalle kirjolle erilaisia tekijöitä. Jokainen työn voimavarojen osa-alue tulee hyvin edustetuksi haastateltavien vastauksissa. Lisäksi työntekijän yksilöllisille voimavaroille annetaan

painoarvoa. Työhyvinvointikäsitusten sisältämät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät jakautuvat tuloksissa neljäksi yläluokaksi, jotka ovat tehtävää ja työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat, sosiaaliset työn voimavarat, organisatoriset työn voimavarat ja työntekijän yksilölliset voimavarat. Esihenkilöiden käsityksissä työhyvinvoinnin kannalta olennaiset tekijät ovat sellaisia, jotka mahdollistavat työn voimavarojen esiintymisen.

Psykologisten perustarpeiden täyttyminen tulee myös esiin erilaisten voimavarojen kautta. Tehtävää ja työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat sisältävät tekijöitä, jotka tukevat autonomian ja kyvykkyyden kokemuksia. Kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä on myös työntekijän yksilöllisissä voimavaroissa. Sosiaaliset työn voimavarat mahdollistavat yhteenkuuluvuuden kokemusta. Esihenkilöt näkevät siis työhyvinvoinnin kannalta olennaiseksi myös tekijöitä, jotka ovat olennaisia itseohjautuvuusteorian näkökulman kannalta. Työhyvinvointia voidaan edistää tekijöillä, jotka parantavat psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja oikeanlaisen motivaation syntymistä. Myös työntekijät ovat antaneet työhyvinvoinnille merkityksiä, joissa psykologiset perustarpeet korostuvat työyhteisön, osaamisen ja työhön vaikuttamisen mahdollisuuden kautta (Keuramo 2018, 61).

Tutkielmani perusteella esihenkilöiden käsitys työhyvinvoinnista on kattava, ja aineistosta ilmi tulevia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä pystytään rinnastamaan hyvin työn imua tuottaviin tekijöihin. Tarkkonen (2016, 212) on esittänyt, että organisaatioissa henkisen osa-alueen sanoittaminen ja tunnistaminen osaksi työhyvinvointia on ollut ongelmallista. Tässä tutkielmassa kuitenkin sekä työn voimavarat, työntekijän yksilölliset voimavarat että itseohjautuvuusteoriaan perustuvat psykologiset perustarpeet ovat esihenkilöiden käsitysten mukaan olennaisia, jotta hyvä työhyvinvointi toteutuisi. Tämän perusteella esihenkilöiden ymmärrys työhyvinvoinnista suhteessa työn imuun ei ole ongelmallinen ja esihenkilöillä näyttäisi olevan valmius edesauttaa hyvän tunneperäisen työhyvinvoinnin syntymistä.

Tuloksissa on paljon yhteneväisyyksiä Tikkasen (2014) tutkielmaan, jossa esihenkilöt pitävät työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä muun muassa työyhteisöä ja esihenkilön toimintaa. Aikaisemmassa tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin myös lainsäädännön ja

organisaatiokulttuurin merkitys työhyvinvoinnille. (Tikkanen 2014, 101–104.) Tällaiset tekijät eivät nousseet tämän tutkielman tuloksissa esille.

Esihenkilöillä näyttäisi olevan mahdollisuus toimia työhyvinvointia edistävasti myös työntekijöiden käsityksiä mukailevalla tavalla. Aikaisemmassa tutkimuksessa luottamus ja arvostus, johtaminen ja esihenkilö-alaissuhde sekä työyhteisö, työympäristö ja työolosuhteet ovat olennaisia työhyvinvoinnin tekijöitä sekä alaisten että esihenkilöiden käsityksissä. Lisäksi työntekijät ovat pitäneet tärkeänä autonomiaa työssään. (Ahtee 2015, 70.)

Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu tulosten perusteella esihenkilöille, työntekijöille ja työterveyshuollolle. Esihenkilöt pitävät lisäksi työhyvinvoinnin johtamista yhtenä esihenkilön merkittävimmistä tehtävistä, joten suurin vastuu työhyvinvoinnista näyttäisi olevan juuri esihenkilöillä. Organisaation vastuu tulee esiin resurssien järjestämisessä, mutta sen ei suoraan sanota olevan vastuussa työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta voikin olla ongelmallista, jos esihenkilöillä ja työntekijöillä ei ole saatavilla resursseja ja puitteita, jotka mahdollistavat sen. Organisaation tunnistaminen yhdeksi tekijäksi työhyvinvoinnin vastuunjaossa olisi varmasti myös oleellista, jotta mahdollisia resurssiongelmia ei olisi. Työhyvinvointiin liittyvän vastuunjaon ja sitä koskevien uskomusten tutkiminen tulevaisuudessa voisi olla tapa, jolla ilmiöstä saataisiin luotua yhteisymmärrys, joka edistäisi myös työhyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitoa.

Tutkielmani tuloksissa on otettava huomioon, että haastateltavat olivat nimenomaan sosiaalityöntekijöitä. Sosiaalialan työ ja koulutus voivat vaikuttaa vastaajien käsityksiin työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä tekijöistä. Haastateltavat myös työskentelivät julkisella sektorilla. Mielenkiintoista olisikin selvittää, minkälaisia tuloksia erilaisilla koulutustaustoilla ja eri aloilla sekä sektoreilla työskentelevien esihenkilöiden käsitykset työhyvinvoinnista ovat. Tikkanen (2014) ei ole eritellyt toimialoja, joilla hänen tutkimuksensa esihenkilöt työskentelevät, mutta tuloksissa ilmeni hieman erilaisia painotuksia työhyvinvointikäsityksissä (45, 102–104). Myös ylemmän johdon käsitykset työhyvinvoinnista voisivat olla olennaisia selvittää työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Niillä voi olla vaikutusta esimerkiksi työhyvinvoinnin kannalta tärkeiden resurssien saatavuuteen organisaatiossa.

Myös haastattelun suunnitteluun tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota monipuolisten työhyvinvointikäsitteiden tavoittamiseksi. Käyttämäni aineiston teemahaastattelussa on ennen työhyvinvoinnin teemaa käsitelty lähijohtamista, joka oli aineiston kerääjän tutkimuksen ensisijainen tutkimusaihe (Väisänen 2018). Pohdin, luoko teemojen järjestys haastattelussa asetelman, jossa vastaajat ovat orientoituneet vastaamaan työhyvinvointiin kattavasti myös johtamisen näkökulmasta.

Olen pystynyt aineiston ja analyysin avulla vastaamaan tutkimuskysymykseen ja selvittämään esihenkilöiden käsityksiä työhyvinvoinnista. Aineiston rajoitteena on edellä mainittu rajoittuminen tietyllä toimialalla työskenteleviin esihenkilöihin. Aineiston lisäksi myös analyysimenetelmä oli tutkimuskysymyksen kannalta toimiva, koska esihenkilöiden haastatteluvastaukset ja niissä esiin tulevat asiat olivat etusijalla. Työn voimavarojen ja työntekijän yksilöllisten voimavarojen liittäminen analyysin tuki myös luontevasti tulosten suhteuttamista työn imuun. Tulokset eivät ole yleistettäviä, mutta ne antavat tietoa siitä, minkälaisia esihenkilöiden käsitykset työhyvinvoinnista voivat olla, minkä selvittäminen oli myös tutkielman tavoitteena.

Tutkielmani tulokset antavat hyvin positiivisen kuvan esihenkilöiden työhyvinvointia koskevista käsityksistä. Jos käsityksien mukaiset tekijät tuodaan myös käytäntöön, työhyvinvointi voisi toteutua sellaisena kuin se tunneperäisenä ilmiönä tunnetaan. Eräänlaisen yhteisen näkökulman hakeminen on jatkossakin tarpeellista, ja käsitteen määrittelyä eri näkökulmista sekä tutkimusta on hyvä jatkaa.

LÄHTEET

- Ahtee, Katriina (2015) Esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointinäkemyksen kohtaaminen: vertikaalisen sosiaalisen pääoman merkitys tietointensiivisissä tehtävissä työskentelevien asiantuntijoiden työhyvinvoinnille. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.
- Artz, Benjamin & Goodall, Amanda & Oswald, Andrew (2017) Boss Competence and Worker Well-Being. *ILR Review*, 70:2, 419–450.
- Bakker, Arnold & Demerouti, Evangelia (2007) The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22:3, 309–328.
- Bakker, Arnold & Schaufeli, Wilmar & Leiter, Michael & Taris, Toon (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22:3, 187–200.
- Deci, Edward & Ryan, Richard (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, Edward & Ryan, Richard (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11:4, 227–268.
- Deci, Edward & Ryan, Richard (2008) Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49:3, 182–185.
- Deci, Edward & Ryan, Richard (2014) The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Teoksessa Marylène Gagné (toim.) *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press, 13–32.
- Demerouti, Evangelia & Bakker, Arnold B. & Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 8:3, 499–512.
- Demerouti, Evangelia & Cronpanzano, Russell (2010) From thought to action: Employee work engagement and job performance. Teoksessa Arnold B. Bakker & Michael P. Leiter (toim.) *Work Engagement. a Handbook of essential Theory and Research*. Hove: Psychology Press, 147–163.
- Gagné, Marylène & Deci, Edward (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26:4, 331–362.
- Hakanen, Jari (2011) *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari (2017) Työn imu – Energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Katriina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 116–132.
- Hakanen, Jari & Bakker, Arnold & Schaufeli, Wilmar (2006) Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43:6, 495–513.
- Keuramo, Sampo (2018) Työhyvinvoinnin monet merkitykset : diskurssianalyysi työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.

- Kivistö, Sirkku & Turtiainen, Jussi & Väänänen, Ari (2014) Suojelusta työhyvinvointiin: Työntekijyyden ja työympäristön rajojen muutos työturvallisuuden lainvalmistelussa. Teoksessa Ari väänänen & Jussi Turtiainen (toim.) Suomalainen työntekijyys 1945–2013. Tampere: Vastapaino, 189-226.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2004) Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016) Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2015) Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Mäkikangas, Anne & Mauno, Saija & Feldt, Taru (2017) Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, Anne & Hakanen, Jari (2017) Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 103–125.
- Pyöriä, Pasi (2012) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Skakon, Janne & Nielsen, Karina & Borg, Vilhelm & Guzman, Jaime (2010) Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24:2, 107–139.
- Tampere Praksis: Sosiaalityön lähijohtajien ajatuksia lähijohtamisesta, työhyvinvoinnista ja muutosjohtamisesta 2018 [sähköinen tietoaisteisto]. Versio 1.0 (2019-04-30). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3312>
- Tarkkonen, Juhani (2016) "Näin on tehty ennenkin": tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Lapin yliopisto.
- Tikkanen, Maaret (2014) Esimiesten työhyvinvointikäsitteet ja niiden ilmentyminen työyhteisöjen arjessa. Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto.
- Tietoaarkisto (2014) Aineistojen yleiset käyttöehdot. <https://services.fsd.uta.fi/docs/terms-of-use> Viitattu 2.2.2020.
- Trépanier, Sarah-Geneviève & Fernet, Claude & Austin, Stéphanie (2013) Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27:2, 123–140.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos (2020) Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Viitattu 2.2.2020.
- Työterveyslaitos (2019) Työterveyslaitos vetoaa työpaikkoihin: Keinot mielenterveysongelmien ehkäisemiseksi on saatava käyttöön. Tiedote 52/2019.

<https://www.ttl.fi/tyoterveyslaitos-vetoaa-tyopaikkoihin-keinot-mielenterveysongelmien-ehkaisemiseksi-on-saatava-kayttoon/> Viitattu 2.2.2020.

Vasalampi, Kati (2017) Itsemääräämisteoria. Teoksessa Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 54–65.

Väisänen, Reetta (2018) Työhyvinvointi sosiaalityön muuttuvassa toimintaympäristössä : diskurssianalyttinen tutkimus sosiaalityön lähijohtajien työhyvinvointia huomioivasta muutosjohtamisesta. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.

Warr, Peter (1990) The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63:3, 193–210.

Xanthopoulou, Despoina & Bakker, Arnold & Demerouti, Evangelia & Schaufeli, Wilmar (2007) The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14:2, 121–141.

LIITTEET

Liite 1. Aineistonkeruussa käytetyn teemahaastattelun runko (Väisäinen 2018)

Haastattelurunko:

Sosiaalityön lähijohtaminen

Kuvaile työtäsi ja toimenkuvaasi.

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tehtäväsi lähijohtajana?

Millaisia haasteita ja vaatimuksia lähijohtajana työskentelyyn liittyy?

Mitä hyviä puolia ja mahdollisuuksia lähijohtajana työskentelyyn liittyy?

Muuta?

Työhyvinvointi

Mitä on mielestäsi työhyvinvointi yleisesti?

Mitä on mielestäsi työhyvinvointi sosiaalityössä?

- vahvuuskortit: Valitse kolme korttia, jotka ovat mielestäsi keskeisiä työhyvinvoinnissa.

Perustele valintasi.

Miten huomioit työhyvinvoinnin valitsemiasi korttien suhteen omassa lähijohtamisessasi?

Muuta?

Muutosjohtaminen

Mitä muutoksia työyhteisösi on kokenut viimeisen parin vuoden aikana?

Mitä on mielestäsi muutosjohtaminen?

-vahvuuskortit: Valitse kolme korttia, jotka ovat mielestäsi keskeisiä muutosjohtamisessa.

Perustele valintasi.

Miten pystyt mielestäsi toteuttamaan valitsemiasi kortteja muutosjohtamisessasi?

Miten kuvailisit työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen välistä suhdetta kertomasi ja valitsemiesi korttien perusteella?

Muuta?

Liite 2. Kaavio analyysistä

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokat
<p><i>Työhallinta</i> <i>Resurssit</i> <i>Tiedonkulku</i> <i>Tietää, mitä tekee</i> <i>Kuormitus</i> <i>Jaksaminen</i> <i>Työn mielekkyys</i> <i>Yksilölliset tarpeet</i> <i>Fyysiset puitteet</i></p>	<p>Työn hallinta ja työn puitteet</p>	<p>Tehtävää ja työn voimavaroja koskevat työn voimavarat</p>
<p><i>Kehittyminen</i> <i>Alaisia ei tuomita</i> <i>Ongelmat käsitellään</i></p>	<p>Eteenpäin meneminen</p>	<p>Sosiaaliset työn voimavarat</p>
<p><i>Äänen kuuluminen</i> <i>Avoim ilmapiiri</i> <i>Avun pyytäminen, saaminen ja</i> <i>antaminen</i> <i>Työkavereista huolehtiminen</i> <i>Työkavereiden arvostus, luottamus ja</i> <i>tuki</i> <i>Positiivinen palaute</i></p>	<p>Työyhteisö</p>	
<p><i>Negatiivisten asioiden pehmentäminen</i> <i>Alaisten tukeminen ja auttaminen</i> <i>Luottamus esihenkilöön</i> <i>Johtaminen toteutuu</i> <i>Tasa-arvoisuus</i> <i>Alaisten arvostaminen ja luottamus</i></p>	<p>Esihenkilön tuki</p>	<p>Organisatoriset työn voimavarat</p>
<p><i>Johtaa työhyvinvointiin liittyviä asioita</i> <i>Esihenkilö ei voi vaikuttaa tarpeeksi</i> <i>Työhyvinvointi ensisijaista</i> <i>Vastuu työntekijällä</i> <i>Työterveyshuolto</i> <i>Esihenkilön tehtävä</i> <i>Työhön liittymättömät asiat</i></p>	<p>Vastuunjako</p>	
<p><i>Omien rajojen ja rajallisuuden</i> <i>tunnistaminen</i> <i>Itsearvostus ja -luottamus</i></p>	<p>Itsetuntemus</p>	<p>Työntekijän yksilölliset voimavarat</p>